



Von der
*Mitarbeiter-
zufriedenheit*

EIN UNTERNEHMEN IST WIRTSCHAFTLICH DANN ERFOLGREICH, WENN ES BEGEISTERTE KUNDEN HAT. DIE VORSTUFE VON KUNDENORIENTIERUNG IST JEDOCH DIE MITARBEITERORIENTIERUNG. DENN NUR ZUFRIEDENE MITARBEITER KÖNNEN KUNDEN BEGEISTERN. EYECOM-AUTORIN PETRA LINDNER HAT SICH IM RAHMEN IHRER MASTERTHESIS EINE MENGE GEDANKEN ÜBER DIESE ZUSAMMENHÄNGE GEMACHT.



zur
*Kunden-
begeisterung*

SERVICE EXCELLENCE

 Mitarbeiterzufriedenheit ist die Voraussetzung für die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen. Und die wiederum ist die Voraussetzung für die Identifikation und emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen: Ein zufriedener Mitarbeiter hält seinem Unternehmen freiwillig die Treue, spricht gut über seinen Arbeitgeber, kann Begeisterung für seine Arbeit entwickeln und hat geringere Fehlzeiten. Aber nur etwa 15 Prozent der Mitarbeiter haben eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Erschreckende 70 Prozent fühlen sich nur gering gebunden und machen eher „Dienst nach Vorschrift“. Geringe Bindung und innere Kündigung kosten das Unternehmen aber viel Geld und bringen ein schlechteres Image.

Begeisterte Mitarbeiter sind treu und sehen ihren Arbeitsplatz auch noch in Jahren in diesem Unternehmen.

In der Gesamtzufriedenheit eines Mitarbeiters spiegeln sich tiefe, emotionale Motive. Es geht um das Gefühl, „gerne zu arbeiten“ und um Engagement für die eigene Arbeit. Begeisterte Mitarbeiter empfehlen das Unternehmen als Arbeitgeber weiter und würden sich wieder dort bewerben. Sie sind treu und sehen ihren Arbeitsplatz auch noch in Jahren in diesem Unternehmen. Wer sich an seinem Arbeitsplatz wohlfühlt, erträgt auch kurzzeitige Missstimmungen, ohne selbst zum „Meckerer“ zu werden. Er greift eher schlichtend in Konflikte sowohl der Mitarbeiter untereinander als auch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ein. Wenn dagegen die Motivation der emotional gebundenen Mitarbeiter sinkt, hat das direkten Einfluss auf die Motivation der restlichen Belegschaft: Die Spirale dreht sich in Richtung Gleichgültigkeit.

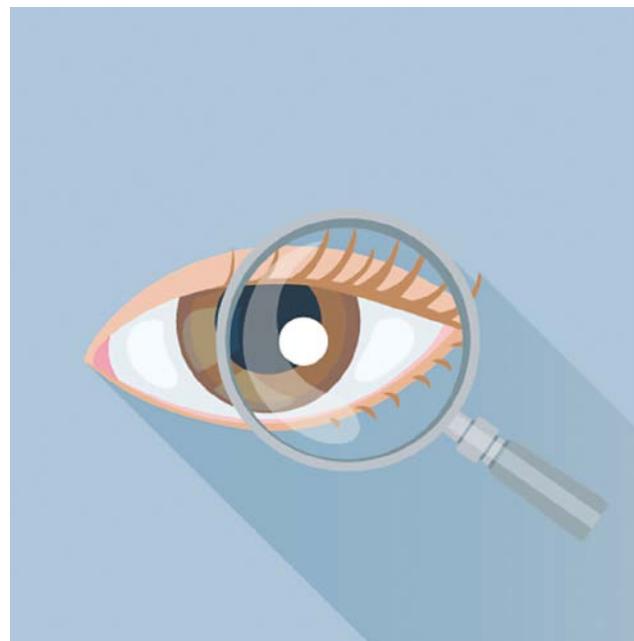
Mitarbeiterbindung und Unternehmensführung

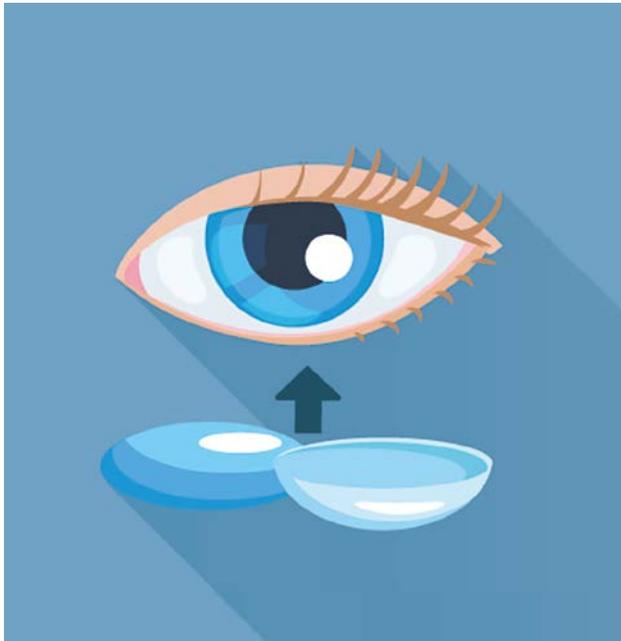
Eine geringe Mitarbeiterbindung hat sehr oft mit der Unternehmensführung zu tun. Mitarbeiter verlassen nicht ein Unternehmen, Mitarbeiter verlassen ihre Führungskraft. Das Führungsverhalten der Vorgesetzten ist das wichtigste Zufriedenheitsmerkmal. Bei schlechter Führung werden aus motivierten Leuten in kurzer Zeit Verweigerer: Wenn ihre Bedürfnisse und Erwartungen ignoriert werden, ihre Meinung nicht gefragt ist, kein oder nur unzureichendes und unqualifiziertes Feedback gegeben wird oder Lob und Anerkennung Fremdworte sind, fühlen Mitarbeiter sich nicht als Mensch akzeptiert. Wenn sie Missstände nicht mehr benennen, weil sie den Eindruck haben, dass ihre Meinung nicht wertgeschätzt

wird, ist das ein Zeichen von Resignation; dem Unternehmen entgeht dadurch eine Menge Optimierungspotenzial. Und wenn Entscheidungen, an denen Mitarbeiter beteiligt waren, nicht umgesetzt werden, führt das zwangsläufig zu Frust und Demotivation.

Die Unternehmensführung und sonstige Vorgesetzte haben eine ausgesprochen wichtige Vorbildfunktion. Chefs, die Wasser predigen und Wein trinken, sind unglaubwürdig. Und davon scheint es genug zu geben: 18 Prozent der Befragten erklärten bei der Gallup-Studie 2017, dass sie in den letzten 12 Monaten darüber nachgedacht hätten, sich aufgrund ihres direkten Vorgesetzten einen anderen Arbeitsplatz zu suchen. Viele Führungskräfte leiden unter mangelnder Selbstreflexion und hinterfragen sich nicht ehrlich genug. Nur so ist zu erklären, dass sich 97 Prozent der Chefs für gute Führungskräfte halten, während 69 Prozent der Mitarbeiter sagen, sie hätten schon einmal einen schlechten Chef gehabt.

Das bedeutet einmal mehr: Fördern und fordern! Dazu ist es auch wichtig, für Führungsaufgaben die richtigen Mitarbeiter auszuwählen, die von sich aus das Talent und Potenzial für diese Aufgabe mitbringen. Ein guter Verkaufsmitarbeiter oder Optometrist ist nicht zwangsläufig auch eine gute Führungskraft. 





Sehr facettenreich zeigt sich die Zufriedenheit mit dem gesamten Unternehmen. In der Wahrnehmung des Mitarbeiters geht es von bürokratischen Aspekten bis hin zum Kundenkontakt durch alle Abteilungen. Das Produkt- und Dienstleistungsangebot hat ebenso einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit wie das Preis-/Leistungsverhältnis. Inwieweit sich der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seiner Philosophie

Jede Unternehmensstrategie und jedes Unternehmensleitbild sind nur so gut wie die Mitarbeiter, die sie umsetzen.

identifizieren kann, entscheidet maßgeblich über sein Commitment. Der Mitarbeiter muss erfahren, dass das, was in blumig formulierten Unternehmensleitlinien steht und in der Werbung kommuniziert wird, auch im Betrieb gelebt wird, vom Azubi bis zum Chef. Ohne Ausnahme.

In einem solchen Leitbild sind die Grundsätze und Wertmaßstäbe des Unternehmens verankert. Der Mitarbeiter muss sich mit dieser Philosophie identifizieren können und danach handeln wollen. Aber jede Unternehmensstrategie und jedes Unternehmensleitbild sind nur

Darüber hinaus braucht jedes Unternehmen eine gute Feedbackkultur; ohne regelmäßige Mitarbeitergespräche geht es nicht. Jeder Mitarbeiter muss spüren, dass er ernst genommen und wertgeschätzt wird, und er muss aus den Gesprächen etwas Konstruktives mitnehmen können. Grundsätzlich ist die Kommunikation mit der Unternehmensführung für viele Mitarbeiter ein wichtiges Zufriedenheitsmerkmal. Dazu gehört auch ein unternehmensinterner Informationsfluss, der diese Bezeichnung verdient.

Abwechslungsreichtum sowie klare Vorgaben und Zuständigkeiten haben auf die Mitarbeiterzufriedenheit ebenso Einfluss wie die Verantwortungsintensität und die Berücksichtigung und Ausschöpfung seiner Fähigkeiten: Die Möglichkeit, das zu tun, was man besonders gut kann,

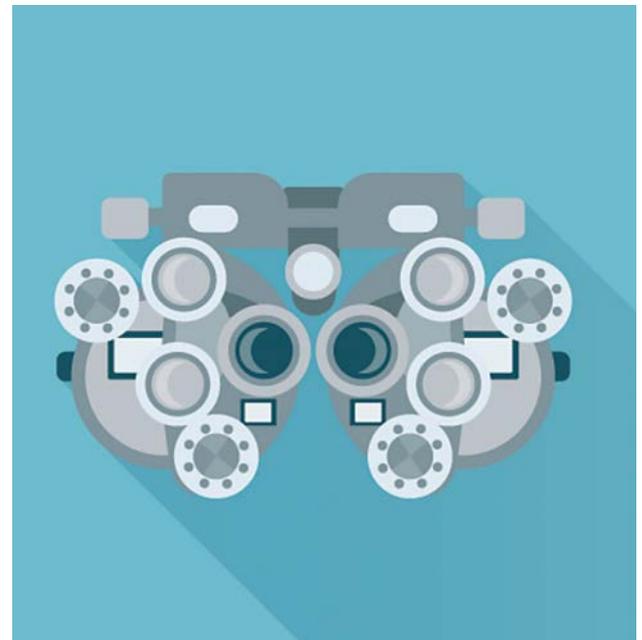
Chefs, die Wasser predigen und Wein trinken, sind unglaubwürdig.

ist für jeden von uns von ganz besonderer Wichtigkeit; ebenso wie eine abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit, innerhalb derer man sich beruflich weiterentwickeln kann. Denn nur mit dem für den Job erforderlichen Know-How kann man sich sicher in den eigenen Aufgaben fühlen und maximale Leistung erbringen. Es ist daher für jeden Arbeitgeber essentiell, seinen Mitarbeitern Zeit für die Weiterbildung einzuräumen und dies auch finanziell zu unterstützen. Produktschulungen, die die tägliche Arbeit überhaupt erst ermöglichen und exzellent machen, sollten als Arbeitszeit honoriert werden. Denn das dabei vermittelte Wissen kommt direkt und ohne Umwege dem Unternehmen zugute.

Inwieweit sich die Mitarbeiter gegenseitig unterstützen, Know-How zu erlangen und ihr Wissen zu transferieren, prägt eine weitere Facette der Mitarbeiterzufriedenheit. Wissen macht glücklich. Ein Mitarbeiter – egal ob langjährig im Unternehmen oder neu hinzugekommen – sollte Zugriff auf einen Wissenspool haben, in dem alle wichtigen Abläufe, Handlungsempfehlungen und Produktinformationen zusammengetragen sind. Das erleichtert die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und hilft in kritischen Situationen, schnell eine geeignete Lösung zu finden. Die Mitarbeiter fühlen sich sicherer.

Entwicklungsmöglichkeiten

Nicht zuletzt spielt die Entwicklungsmöglichkeit im Unternehmen selbst eine Rolle bei der Definition der Mitarbeiterzufriedenheit. Nicht jeder Mitarbeiter kann und möchte Führungsaufgaben übernehmen. Verantwortung zu haben und auch tatsächlich verantwortlich zu sein ist jedoch ein hoher Motivator.



so gut wie die Mitarbeiter, die sie umsetzen. Halten sich alle an dieselben Grundsätze und wird das auch von der Unternehmensleitung vorgelebt? Hier findet sich ein Zufriedenheitsaspekt, der einen großen Einfluss hat.

Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen

Der Arbeitsplatz und die Arbeitsbedingungen haben einen ebenso großen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sind für alle Mitarbeiter von großer Bedeutung; die Zufriedenheit in diesem Bereich ist vielerorts aber eher gering: Unattraktive Arbeitszeiten im Handel, starre Arbeitszeitmodelle und wenig Flexibilität sind in der Augenoptiker-Branche an der Tagesordnung. Auch der eigene Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Mitarbeiters hat Einfluss auf seine Zufriedenheit; ebenso Entwicklungs- und Karrierechancen.

Bezahlung ist mehr als „nur Geld“

Gute Arbeit muss gut bezahlt werden; Leistung muss sich für den Mitarbeiter lohnen. Und auch die Bezahlung bringt die Wertschätzung des Unternehmens zum Ausdruck. Ein leistungsorientiertes Entgelt, das an Zielvereinbarungen gekoppelt und damit für den Mitarbeiter beeinflussbar und kalkulierbar ist, hat daher genauso Einfluss auf seine Motivation.



Wenn die Branche an ihrem derzeitigen Gehaltsmodell festhält, wird es problematisch, denn auch in der Augenoptik gilt: „If you pay peanuts you get monkeys“.

Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Provisionszahlungen oder Belegschaftsrabatte sind Beispiele für betriebliche Leistungen, die für Mitarbeiter ein bedeutendes Zufriedenheitsmerkmal darstellen.

Die Gehälter in der Augenoptik liegen mit den 2014 publizierten Tarifen im 1. Gesellenjahr bei etwa 1.800 EUR bis zu 2.080 € im 7. Gesellenjahr sowie einem Meister-Einstiegsgehalt von 2.390 € am unteren Ende der Einkommen in Deutschland. Wenn man bedenkt, welche Aus- und Weiterbildung und nicht zuletzt Verantwortung mit dem Beruf des Augenoptikers verbunden ist, klingen diese Gehälter beinahe lächerlich. Nur Frisöre, Hausmeister, Kassierer oder Kellner verdienen noch weniger (Focus 2014). Damit hat sich die Einkommensstruktur seit 25 Jahren kaum verändert: Vor 25 Jahren betrug mein Einstiegsgehalt als Augenoptikermeisterin 4.500 DM!

Da verwundert es nicht, dass die Augenoptik vor großen Nachwuchsproblemen steht. Und das in doppelter Hinsicht: Augenoptik ist ein Beruf auf sehr hohem intellektuellem Niveau. Wenn die Branche jedoch an ihrem derzeitigen Gehaltsmodell festhält, wird es problematisch, denn auch in der Augenoptik gilt: „If you pay peanuts you get monkeys“.

Wissen macht glücklich.

Bei der Festlegung leistungsbezogener Einkommenskomponenten ist allerdings Vorsicht geboten: Sobald Stückzahlen oder Umsätze eines Mitarbeiters als Basis für sein Einkommen herangezogen werden, vergiftet das den Teamgeist: Statt miteinander und füreinander zu arbeiten, wird dann um Kunden „gekämpft“; überdies werden Kunden dann nicht mehr ehrlich beraten. Eine Teamprämie hingegen, die nach einem definierten Schlüssel wie zum Beispiel Grundgehalt oder Stundenzahl berechnet wird, fördert den Teamgeist.

Mehr als ein Wort: Das Betriebsklima

Auch ein gutes Betriebsklima trägt entscheidend zur Zufriedenheit jedes Mitarbeiters bei. Leistung und Produktivität hängen unmittelbar mit der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen zusammen. Denn in einem funktionierenden Team können auftretende Konflikte zu aller Zufriedenheit und zielorientiert gelöst werden – oder sie entstehen erst gar nicht.

Service Excellence durch Kundenbegeisterung

Für Augenoptiker genügt es heute nicht mehr, einen einmal erreichten Qualitäts- und Leistungsstandard zu stabilisieren und „lediglich“ beizubehalten. Stattdessen ist es erforderlich, die eigenen Leistungen permanent zu hinterfragen und konsequent zu verbessern. Durch die direkte Interaktion der Mitarbeiter mit den Kunden kommt diesen dabei eine besondere Rolle zu, denn der „Service Excellence“-Gedanke zur Erzielung von Kundenbegeisterung kann nur durch wirklich serviceorientiertes Personal realisiert werden. Kundenfreundliche Unternehmen können auch höhere Preise verlangen als der Wettbewerb.

Das Feedback, das der Mitarbeiter von den Kunden bekommt, hat einen sehr großen Einfluss auf seine Zufriedenheit. Es beeinflusst seine Leistungsfähigkeit und führt im Positiven zu Motivation und persönlicher Zufriedenheit, im Negativen zu Unzufriedenheit, Burnout und Kündigungsabsichten. Unzufriedene Kunden demotivieren Mitarbeiter; vor allem, wenn diese im Umgang mit Reklamationen nur unzureichend geschult sind.

Ich bin immer wieder erstaunt, wie viel Geld in Kundenzufriedenheitsanalysen investiert wird, die zwar eine Momentaufnahme liefern, jedoch keine konkreten Handlungsempfehlungen oder Verbesserungsvorschläge. Ihre Mitarbeiter wissen ganz genau, was zu tun ist. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter danach! Und fragen Sie sie auch immer wieder, wie zufrieden sie sind. ■



Petra Lindner ist Augenoptikermeisterin und seit 2015 „Master of Science in Vision Science and Business (Optometry)“. Nach diversen Tätigkeiten in Führungspositionen für unterschiedliche Unternehmen arbeitet sie seit sechs Jahren für Amon+Sebold in Aschaffenburg. Außerdem führt sie Schulungen und Webinare für EasyScan durch und unterrichtet an der HWK Dortmund Meisterschüler zum Thema optometrisches Screening / Fundus.